

Mehr Mumm, bitte!

Zehn Gründe, an denen gute Führung scheitert

Unternehmen, die keine Originalität entwickeln, versagen darin, Neues zu gestalten. Dabei ist bekannt: Jeder Fortschritt hängt von Menschen ab, die Bestehendes in Frage stellen. Doch immer häufiger ist in den Führungsetagen die Spezies der Angsthasen anzutreffen. Gemeint sind diejenigen, die mit dem Strom schwimmen und ihre Meinung für sich behalten. Sie sind angepasst, fällen lieber keine Entscheidung als eine falsche, wollen nicht verantwortlich sein, wenn etwas danebengeht. Der wirtschaftliche Schaden ist immens. Eine VON BONIN Umfrage zeigt auf, was schief läuft.

In der aktuellen VON-BONIN-Umfrage bei 200 Unternehmensleitern steht das Thema Führung im Fokus (Ergebnisse auf Seite 15). 79 Prozent der Befragten antworten, gefragt nach ihren Innovationsstrategien: „Wir brauchen mutigere Führungskräfte, die sich als „Unternehmer im Unternehmen“ fühlen, um neue Ideen zu entwickeln“. Doch das ist leichter gesagt als getan. Wenn wir diese Unternehmer-Typen wirklich wollen, dann bedarf es einer Kultur, die Fehler und Kritik zulässt und innovative Querdenker fördert. In diesem Punkt gaben 77 Prozent der Befragten zu, in ihrer Betriebskultur noch erheblichen Entwicklungsbedarf zu haben.

Der Ausweg aus diesem Dilemma: Künftig müssten beim Führungsnachwuchs und bei der Suche nach Führungskräften vermehrt Querdenker und Leute mit ausgeprägtem Führungspotenzial im Mittelpunkt stehen. Es gilt, Todsünden zu vermeiden, die echte Führungskräfte verhindern. Welche sind das?

1. WIR BEFÖRDERN NACH FACHKOMPETENZ STATT NACH LEADERSHIP

Die Umfrage zeigt, dass bei den meisten Beförderungen (76 Prozent) hohe Fachkompetenz und Cultural Fit die ausschlaggebenden Auswahlkriterien waren. Zur Erinnerung: Der Begriff „Führungs-Kraft“ bedeutet, es ist ein Kraftaufwand, Menschen zu führen. Wir suchen also Köpfe, die vor allem stark genug sind, Leistung vorzuleben, Menschen Orientierung zu geben, auf Ziele einzuschwören, zu fördern und zu fordern. Doch meist genießen diese Kompetenzen bei der Auswahl von Führungskräften die geringste Bedeutung. Es gilt mehrheitlich das Motto: „Der ist fachlich gut. Dann kann er auch führen“. Wie schwerwiegend dieser Irrtum

ist, zeigt sich oft erst, wenn der neue Manager das Team durch eigenes Fehlverhalten „verbrannt“ hat. Widerstand, Ablehnung, Demotivation, Fluktuation, steigende Krankenstände, sinkende Produktivität sind die Folgen. Oft rechtfertigt die Unternehmensleitung ihre Fehlentscheidung und deren Auswirkungen dann lapidar als Kollateralschäden.

2. WIR DEFINIEREN NICHT KONKRET: WAS IST UNSERE FÜHRUNGSKULTUR?

Wo schlechte Leistungen erbracht, Ziele nicht erreicht werden oder der Betriebsfrieden gestört ist, mangelt es an klarem Verständnis der Führenden, welche Spielregeln für den Umgang mit Mitarbeitern gelten sollen. Mal ehrlich – gibt es bei Ihnen einen Code of Conduct für die Führungsmannschaft? Ein Commitment für wertschätzendes, partnerschaftliches, offenes und förderndes Miteinander? Und für den Umgang mit Fehlern? Werden Verstöße gegen diese Regeln sanktioniert? Gibt es eine neutrale Instanz im Unternehmen, die überwacht, dass Führungsleitlinien nicht nur in Absichtserklärungen verkündet, sondern auch täglich gelebt werden? Oder werden „Mistkerle“ geduldet, nur weil ihre Zahlen stimmen? Auch hier deckt die Umfrage die Schwachstellen auf. Nur 48 Prozent sind bei diesem Fragenkomplex zukunftsorientiert aufgestellt.

3. WIR REDEN NICHT TACHELES

Ob nach oben, zur Seite oder nach unten: Wir diskutieren, informieren, motivieren und kritisieren nicht genug. Oftmals lässt die Unternehmenskultur oder der Chef Klartext gar nicht zu. Besonders junge Führungskräfte haben oft Angst, Flagge zu zeigen. Ihr offenes Wort könnte ja den Kopf kosten. Die Folge: Sie beziehen

ALBRECHT V. BONIN

„Den Chefs in der Hotellerie fehlt es oft an zwei essenziellen Kompetenzen: Klarheit und Courage.“



ihre Leute nicht ein, entwickeln Strategien im Elfenbeinturm – ohne das Team oder Kollegen zu involvieren, setzen vollmundig angekündigte Veränderungen nicht konsequent um. Sie verzichten auf klare Ansagen, tun nicht, was sie gesagt haben. Wenn es am ehrlichen, offenen Feedback oder Coaching für das Führungs-Team mangelt – und das ist nicht selten der Fall – brauchen wir uns nicht wundern, dass es Managern oft an zwei essenziellen Kompetenzen mangelt: Klarheit und Courage. Stattdessen gehen sie kein Risiko ein, sich mit ihren Äußerungen unbeliebt zu machen. Mit der Absicht, stets Everybody's Darling zu sein, glauben sie erfolgreich und authentisch zu führen. Sie sagen nicht, was sie denken, und formulieren schwammig, was sie wollen. Worte wie „man“, „würde“, „hätte“, „könnte“, „sollte“ und andere Unverbindlichkeiten gehören zu ihrem Vokabular. Das Resultat ist ein Heer weichgespülter Mitläufer, Befehlsempfänger und Checklisten-Arbeiter. Innovatoren? Fehlannonce!

4. WIR ERMUTIGEN NICHT ZUM EXPERIMENTIEREN

Nur wer sich traut, zu experimentieren, entdeckt Neues. Ist der Wunsch nach Innovation wirklich ernst gemeint, gehört auch die Akzeptanz des Scheiterns dazu. Wie kann man solche Misserfolge rechtfertigen? Wie häufig kann man sich Flops erlauben, bis es heißt: „Den hat das Glück verlassen“. Oder: „Der ist inkompetent“. Davor haben viele Chefs Angst. Sie schwimmen lieber mit dem Strom, behalten ihre Meinung für sich. Wollen wir das ändern, müssen wir eine neue Fehlerkultur etablieren: „Bitte mache Fehler (denn aus Fehlern lernt man) – aber bitte jeden Fehler nur einmal“. Dort wo

die Unternehmensleitung aus Mut-Machern besteht, zeigt sich: Die Zahl der Fehler ist stets geringer als die Zahl der Erfolge. Bestrafung schafft Ängste. Mut zum Experiment beflügelt.

5. WIR HOLEN UNS NICHT DIE WICHTIGEN ANTWORTEN

Natürlich weiß die Unternehmensleitung, dass man die richtigen Fragen stellen muss, um wichtige Antworten zu erhalten. Das ist eine der bedeutendsten Kompetenzen für gute Führung. Nicht umsonst heißt es: „Wer fragt, führt“. Besser sollte es heißen: „Wer führt, fragt“. Je seltener die Unternehmensleitung ihre Manager nach ihren Vorstellungen fragt, umso weniger fragen die ihre Leute. Dann müssten sie ja zuhören. Und diese Kunst beherrschen die wenigsten Chefs. Dabei könnten wir mit Fragen wie den folgenden unsere Mitarbeiter einbeziehen, wertschätzen und herausfinden, was sie denken und verstanden haben: „Was halten Sie von...?“, „Was geht Ihnen dazu durch den Kopf?“, „Was spricht aus Ihrer Sicht dafür/dagegen?“, „Welche Informationen fehlen Ihnen noch?“ Die Antworten darauf könnten wertvolle Potenziale >

ALBRECHT V. BONIN

„Die Unternehmen müssen eine neue Fehlerkultur etablieren. Mut zum Experiment beflügelt.“

Weist auf die Defizite im Leadership hin: Autor und Experte Albrecht v. Bonin.

„Viele Führungskräfte vertreten nicht ihre Meinung, wenn diese nicht den allgemeinen Erwartungen entspricht.“

zutage bringen. Und bei der Auswahl von Führungskräften? „Mit was waren Sie an Ihrem letzten Arbeitsplatz nicht zufrieden? Was haben Sie dagegen getan?“ Hier suchen wir nach Leuten, die für ihre Ideen gekämpft und Allianzen gebildet haben, um Dinge zu verändern. Nach Leuten, die nicht nur einmal mit geradem Rücken ihre Stimme erhoben haben, damit ihre Meinung gehört wurde. „Welche Ihrer besten Ideen wurden im Betrieb umgesetzt? Gegen welche Widerstände? Mit welchen Argumenten, welchem Erfolg?“

6. WIR HALTEN NICHT, WAS WIR VERSPRECHEN

Wir sorgen nicht dafür, dass (besonders junge) Führungskräfte uns vertrauen. Wenn sie die Erfahrung machen, sich nicht auf das verlassen zu können, was die Unternehmensleitung verkündet, dann leiden Vertrauen und Miteinander nachhaltig. „Die da oben“ werden zu „Sprücheklopfern“. Nicht selten ist die Folge, dass Führungskräfte diesen Stil übernehmen. Daraus entstehen Abkehr, Widerstand, Vertrauensverlust, Angst, innere Kündigung. Das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, dauert bekanntlich oft Monate oder sogar Jahre – es zu verlieren, häufig nur wenige Sekunden.

7. WIR POSITIONIEREN UNS NICHT KLAR GENUG

Zu selten betonen wir, dass wir keine Angsthasen im Führungsteam wollen. Angsthasen zeigen keine Haltung und sie führen selbst mit Angst (15 Prozent). Wen wundert's, wenn die Mitarbeiter dadurch den Halt verlieren. Für das Team ist es von großer Bedeutung, in ihrem Vorgesetzten Orientierung zu finden. Im Gegensatz zu Feiglingen sorgen echte Führungskräfte dafür, dass ihre Mitarbeiter wissen, wie sie zu welchen Entscheidungen und Themen stehen. Und dass sie gute Leistungen wertschätzen und öffentlich anerkennen. Sie sind aber auch unbequem. Unbequem zu sein, heißt, Mitarbeiter zu fordern, sie aus ihrer Komfortzone zu locken, ihnen zu zeigen, welche Leistung von ihnen

erwartet wird, und sie zu kritisieren, wenn die Leistung ausbleibt. Nur so können Führungskräfte ihren Mitarbeitern bei der Weiterentwicklung helfen.

8. WIR MACHEN UNS NICHT ANGREIFBAR!

Wir lassen zu, dass viele Manager aus Angst vor Blessuren mit dem Mainstream gehen. Sie wollen sich nicht in die ständige Auseinandersetzung mit Mitarbeitern und Vorgesetzten begeben. Das wäre für sie unbequem. Aber nicht mutig und innovativ. Sie bleiben stattdessen handzahn und pflegeleicht. Sie zeigen wenig Bereitschaft, die eigene Meinung zu vertreten, wenn diese nicht den allgemeinen Erwartungen entspricht. Dabei könnten sie damit genau diese „quergestreiften Zebras“ sein, die später als mutige Führungskräfte und Vorreiter für neue Wege hervortreten. Und das sind doch genau die Manager, die wir brauchen, um den Laden vorwärts zu entwickeln, oder?

9. WIR VERMEIDEN UNPOPULÄRE ENTSCHEIDUNGEN

Zugegeben – es ist gut, von Mitarbeitern gemocht zu werden. Aber es ist fatal, davon abhängig zu sein – darüber sind sich die meisten Unternehmenslenker nicht bewusst. Stattdessen erziehen sie (67 Prozent) mit ihrer Dominanz („Wo ich bin, ist oben“) schwache Manager, die jedes Risiko scheuen, sich durch ihre Entscheidungen auch mal unbeliebt zu machen. „Wenn der Alte es so haben will, dann kriegt er es so“. Träfen sie ihre Entscheidungen mit Mut und Überzeugung, gäbe ihnen der Erfolg am Ende häufig recht. Denn: Erfolg darf zulasten der Stimmung gehen, die Stimmung aber niemals zulasten des Erfolgs.

10. WIR SIND NICHT OFFEN UND EHRlich

Ehrlichkeit und Offenheit stehen selten auf der Agenda von Unternehmenslenkern. Stattdessen lieben sie den Eiertanz. Ihr Motto lautet eher: „Wer hundertprozentig offen ist, ist nicht ganz dicht“. Dabei sind Offenheit und Ehrlichkeit die tragenden Säulen der Beziehung zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern – das bekennen 28 Prozent der Befragten. Manchmal führen sie zu Eskalation und Konfrontation, aber sie stoßen Veränderungen an. Den passenden Grat dafür zu finden, sollte der Anspruch guter Unternehmensführung und echter Führungskräfte sein: „Alles, was ich sage, muss wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, muss ich sagen“, bestätigen immerhin 31 Prozent. Zum Schluss ein Lichtblick! In 81 Prozent der befragten Unternehmen reift die Erkenntnis: Wer unter Angst leidet und führen soll, taugt nicht zum Manager – erst recht nicht zum innovativen „Unternehmer im Unternehmen“. Die Zukunft gehört denen, die Risiken als Chance betrachten und angstfrei arbeiten lassen. <

Umfrage Leadership: Motoren für Innovation und Wandel

200 Unternehmenslenker aus Hotellerie, Gastronomie und deren Zulieferindustrie beantworteten Fragen zum Thema FÜHRUNG

WELCHE KRITERIEN ENTSCHEIDEN BEI IHNEN ÜBER BEFÖRDERUNG ODER EINSTELLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN?

• Fachkompetenz	52 %
• Cultural Fit	24 %
• Kaufmännische, betriebswirtschaftliche Kompetenz	8 %
• Führungskompetenz/Leadership, Integrität	16 %

WAS BREMST ODER VERHINDERT IHRE INNOVATIONSSTRATEGIEN?

• Mangel an Kapital	7 %
• Fehlende Zeit im operativen Geschäft für Kreativität, Ideen	14 %
• Wenig Risikobereitschaft, Mut zum Experimentieren in der Führungsebene	48 %
• Angst vor dem Scheitern, vor Sanktionierung von Fehlentscheidungen	31 %

WENN ES DEFIZITE IM FÜHRUNGSVERHALTEN IHRER MANAGER GIBT: WELCHE SIND DAS?

• Wenig offene Kommunikation und Transparenz über Ziele, Erwartungen	29 %
• Keine konsequente Haltung, klare Ansage, Orientierungshilfe für Mitarbeiter	22 %
• Fehlende Delegation auf Basis von Vertrauen und konstruktiver Fehlerkultur	34 %
• „Management by Angst“	15 %

WELCHE BEDEUTUNG HABEN LEITLINIEN FÜR IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE?

• Es gibt keine offiziellen Dos and Don'ts für die Führungsebene	54 %
• Ein detaillierte „Code of Conduct“ regelt die Führungsleitlinien	12 %
• Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen ermitteln die Qualität der Führungsarbeit	18 %
• Negative Bewertung des Führungsstils werden von der GL in Kritikgesprächen angemahnt	16 %

WIE PRAKTIZIEREN SIE DEN UMGANG MIT UNPOPULÄREN ENTSCHEIDUNGEN IHRER MANAGER?

• Alle unpopulären Entscheidungen müssen vorher mit der GL abgestimmt werden	67 %
• Verstöße gegen die vorgegebenen „Leitplanken“ werden sanktioniert	23 %
• Mut zu unkonventionellen Entscheidungen wird gefördert, ist ausdrücklich erwünscht	10 %

WELCHEN STELLENWERT HABEN TRANSPARENZ UND OFFENHEIT IN IHRER FÜHRUNGSKULTUR?

• Ehrlichkeit und Offenheit sind die tragenden Säulen der Beziehung zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern	28 %
• Nicht alle unsere Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über relevante Ziele, Erwartungen, Ergebnisse und Kennzahlen	41 %
• Alles, was wir sagen, muss wahr sein. Aber nicht alles was wahr ist, wird gesagt	31 %

WIE BESCHREIBEN SIE IHRE UNTERNEHMENSKULTUR?

• Harmonie- und konsensorientiert	12 %
• Offen, wertschätzend, ermutigend, fördernd und fordernd	11 %
• Im Großen und Ganzen positiv, jedoch entwicklungsbedürftig in Konflikt- und Fehlerkultur, Lob & Anerkennung von Leistung	49 %
• Optimierungsbedarf bei Innovationsgeist, Experimentierfreude, Mut zum Risiko, unternehmerischem Denken bei Führungskräften	28 %

WIE BEWERTEN SIE DEN FAKTOR ANGST IM MANAGEMENT?

• Wer unter Angst leidet, ist ein schlechter Manager	22 %
• Angst vor dem Scheitern lähmt Kreativität und Mut zum Experimentieren	59 %
• Ein gewisser Angstpegel hält die Mannschaft wach	19 %

ALBRECHT V. BONIN ...

... ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN + PARTNER Personalberatung sowie der avb Management Consulting, Gelnhausen. 1978 gründete er die Consultingunternehmen mit dem Schwerpunkt Suche und Auswahl von Spitzenkräften, Interim Management, Unternehmensnachfolgeberatung, Management Coaching. Albrecht v. Bonin ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen – unter anderem des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“ – mit Themen wie Talent Management, Führung, Karriere und Personal Management, Employer Branding. Die Schwerpunkte seines Unternehmens liegen in Hotellerie, Touristik und deren Partnerbranchen der Industrie.